



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

DÉBORAH DE VASCONCELOS NAEGELE

RA: 21000101

**DESENVOLVENDO CARREIRA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília
Maio/2014

DÉBORAH DE VASCONCELOS NAEGELE

**DESENVOLVENDO CARREIRA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof^a. Tatiane Araújo

Brasília
Maio/2014

DÉBORAH DE VASCONCELOS NAEGELE

**DESENVOLVENDO CARREIRA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof^a. Tatiane Araújo

Brasília, ____ de maio de 2014.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

DESENVOLVENDO CARREIRA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO DISTRITO FEDERAL

Déborah de Vasconcelos Naegele

RESUMO

Nos dias atuais, o modelo de carreira sem fronteiras caracteriza o homem e a mulher contemporâneos, com progressos verticais e horizontais dentro das organizações em que trabalham, onde se fazem necessários colaboradores mais flexíveis e dispostos a se adaptar diante da diversificação, mudanças frequentes, avanços tecnológicos e maior instabilidade do ambiente em que estão inseridos. Estes homens e mulheres de carreira proteana atuam como colaboradores em empresas familiares de diversos segmentos já que estas representam a maior parte das empresas não estatais brasileiras, e por isso são as principais responsáveis por boa parte da geração de empregos, movimentação da economia e aquecimento do mercado nacional. Por isso, o objetivo geral da pesquisa é analisar o entendimento e a percepção dos colaboradores a respeito das oportunidades e perspectivas de carreira dentro de empresas familiares do setor de Construção Civil em que trabalham. As principais teorias utilizadas foram sobre carreira, abrangendo também os tipos de carreira, o papel da organização na carreira do colaborador, as ações organizacionais para o desenvolvimento de carreira, e a respeito de empresas familiares. A pesquisa é de caráter descritivo, e caracteriza um estudo de caso a respeito da percepção dos colaboradores em relação às oportunidades e perspectivas de carreira dentro de uma empresa familiar do ramo de Construção Civil do Distrito Federal. Quanto à natureza dos dados de análise a pesquisa é considerada mista e apresentou como resultados principais que a maior parte dos colaboradores percebe as ações organizacionais realizadas pela empresa, conhecem parcialmente acerca de desenvolvimento de carreira, mas consideram importante o desenvolvimento das mesmas, a capacitação e treinamentos, sentindo-se em grande parte os principais responsáveis por seu sucesso profissional.

Palavras-chave: Carreira. Desenvolvimento de carreira. Empresa familiar.

1 INTRODUÇÃO

O sonho de carreira se inicia para alguns ainda quando criança, que espelhados em suas vivências e até mesmo motivados por certas brincadeiras dizem o que serão “quando crescerem”. A partir do momento em que se é necessário tomar decisões concisas a respeito do assunto, quando se aproxima a escolha do curso superior e possíveis oportunidades de trabalho começam a surgir, a ideia de que se é responsável pela construção da carreira passa a se materializar.

Além daqueles que ingressam pela primeira vez no mercado de trabalho, existem outros profissionais que passam pela necessidade da mudança de emprego, reconduzindo sua carreira devido a uma possível demissão ou por sua insatisfação com o emprego atual (CHIAVENATO, 2013). Em ambos os casos, o colaborador poderá ingressar, ou já fazer parte, de uma empresa familiar.

As empresas familiares podem ser uma boa opção, e oferecem grandes oportunidades de trabalho. Essas organizações são fundadas por um membro da família que posteriormente pode colocar outros membros familiares em cargos dentro da organização, ou até mesmo ser composta por acionistas de uma mesma família (controle acionário), responsáveis pela gestão estratégica da empresa (WERNER, 2004).

Uma vez que o direcionamento estratégico se encontra na mão dos parentes proprietários, e que estes constituem e atuam na organização ocupando cargos de confiança, um possível preconceito pode ser criado em torno dessas organizações. Isso ocorre pela imagem da empresa familiar estar associada ao fato de que para outros colaboradores não membros da família, existam menores possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Porém, existem empresas familiares que se preocupam com o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores visando ao crescimento pessoal e as perspectivas profissionais de seus funcionários.

Portanto, buscar-se-á responder com a pesquisa o seguinte problema:

Qual a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades e perspectivas de carreira dentro de uma empresa familiar?

O objetivo geral da pesquisa é analisar o entendimento e a percepção dos colaboradores a respeito das oportunidades e perspectivas de carreira dentro de uma empresa familiar do setor de Construção Civil em que trabalham. Para tanto, possui os seguintes objetivos específicos:

- 1- Conhecer a estrutura organizacional e os níveis hierárquicos de uma empresa familiar do setor de Construção Civil em Brasília;
- 2- Identificar as oportunidades e os programas relacionados ao desenvolvimento de carreira dos colaboradores oferecidos pela empresa;
- 3- Conhecer as perspectivas dos colaboradores de uma empresa familiar do setor de Construção Civil em relação à carreira;
- 4- Comparar as oportunidades de desenvolvimento de carreira oferecidas pela empresa e as perspectivas de seus colaboradores.

As organizações, a partir do conhecimento das necessidades de seus colaboradores e da percepção destes quanto às oportunidades de crescimento e carreira que a empresa tem oferecido, podem melhor planejar e checar suas ações, melhorar seus processos de comunicação, oferecer novas oportunidades se consideradas necessárias e avaliar o apoio e suporte que estão oferecendo e que podem oferecer para a carreira de seu colaborador, gerando maior satisfação, incentivando-o a se manter motivado, empenhado e comprometido com os objetivos organizacionais.

Em uma sociedade em que diversas pessoas desempenham papéis de empregador e empregado, e que desenvolvem sua carreira em uma ou mais organizações, as empresas familiares não deixam de oferecer espaço e ser uma possibilidade de emprego para essas pessoas, já que segundo Macedo (2002, apud CARRIERI; LOPES, 2012, p. 5) essas empresas “representam cerca de 90% das empresas não estatais nacionais e são responsáveis em grande medida, pela absorção de mão de obra [...]”. Conhecer acerca das percepções dos trabalhadores sobre o desenvolvimento de suas carreiras nessas empresas pode trazer melhorias nos serviços prestados nessas organizações, e pode despertar o interesse a respeito das oportunidades que as empresas familiares oferecem.

Para a academia científica o estudo traz o tema atual de gerenciamento de carreira, porém pouco explorado acerca da gestão de carreiras dentro de empresas

familiares. A maioria dos estudos científicos pesquisados através das fontes SCIELO e CAPES, utilizando-se as palavras-chave “carreira”, “empresa familiar” e “carreira em empresa familiar”, aborda a temática do processo sucessório e da gestão de carreira de membros familiares dentro desse tipo de organização, o que difere do presente estudo já que este busca conhecer a percepção dos membros não familiares nessas empresas a respeito da gestão de suas carreiras, identificando as oportunidades oferecidas nessas organizações e entendendo o que os colaboradores percebem como tal para o seu desenvolvimento em uma empresa familiar do segmento de Construção Civil já consolidada no Distrito Federal.

2 CARREIRA NA EMPRESA FAMILIAR

Construir uma carreira é papel de cada colaborador inserido no mercado de trabalho, com suas particularidades, experiências e histórico profissional. A trajetória de carreira de todos é individual e única, e dentro de empresas familiares não poderia ser diferente.

2.1 A carreira e o colaborador

A evolução que ocorreu na área de Recursos Humanos ao longo dos anos acabou por transformar o papel dos gerentes e da própria área dentro das organizações, estreitando sua relação com os objetivos organizacionais. A Gestão de Pessoas, atualmente, trabalha em nível estratégico devido ao crescimento progressivo de uma preocupação da empresa em relação aos seus colaboradores e em como tornar sua força de trabalho mais competente e competitiva (MARRAS, 2011).

Hoje, há uma maior percepção da contribuição dos funcionários para os resultados da empresa (MARRAS, 2011), e espera-se que a área de Gestão de Pessoas atue alinhando os recursos humanos da organização às suas estratégias empresariais (ASCENÇÃO, 2009). O capital humano passou a ser mais valorizado, e na sociedade capitalista industrial liberal emergente levam-se em consideração as diversas possibilidades de sucesso nas escolhas profissionais que constituem a carreira do colaborador, modificando a forma tradicional pela qual a carreira era vista anteriormente (CHANLAT, 1995).

A carreira pode ser entendida como a trajetória profissional, ainda em curso ou não, na vida de um indivíduo. O conjunto de suas experiências de trabalho compõe a sua carreira ao longo dos anos, se estendendo também não só ao trabalho remunerado, mas como a qualquer outro tipo de trabalho exercido por ele (ROBBINS, 2005).

A origem da palavra carreira é do latim *via carraria*, que significa “estrada para carros”, aonde o trajeto era definido e o resultado previsível, pois todos sabiam

aonde iriam chegar ao escolher viajar por aquela estrada. É apenas a partir do século XIX que a conotação de carreira como percurso suscetível a mudanças e passível de curvas foi utilizada (MARTINS, 2001).

Robbins (2005) aponta que trabalhos que não estão necessariamente ligados ao emprego formal podem também constituir a carreira do indivíduo desde que as atividades sejam exercidas por um determinado período de tempo, agregando ao seu histórico profissional: experiências, novas capacidades, habilidades e conhecimentos.

O conceito de carreira pode ser também apresentado como “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p. 69). Este conceito pode ainda ser dividido em tradicional, com declínio devido a rápidas mudanças que configuram um novo cenário dentro das empresas, e o moderno. Ambos possuem particularidades e características distintas (ROBBINS, 2005).

Portanto, é a partir de mudanças tecnológicas, da inserção da mulher no mercado de trabalho, e também com a reestruturação da economia que se percebem novos comportamentos voltados a reorientação de carreira, surgindo com eles uma nova concepção que se opõe ao modelo antigo e tradicional de carreira estabelecido (CHANLAT, 1995).

2.1.1 A evolução de carreira com o passar dos anos

Para Martins (2001) a percepção de carreira como algo de natureza mutável, considerando novas possibilidades ao longo dos anos, é historicamente recente já que os processos sucessórios (de pai para filho) eram dominantes nas empresas e negócios familiares.

Na Abordagem Tradicional, do ponto de vista de carreira, a trajetória do colaborador era de responsabilidade da organização e estava limitada às ocupações dele dentro da empresa. O progresso e gerenciamento da carreira pela empresa estavam relacionados apenas ao avanço do colaborador em crescimento principalmente vertical na organização, relacionado ao status, promoções e de remuneração gradativa (ROBBINS, 2005).

Portanto, a Era Industrial de abordagem Taylorista, se caracterizou pela padronização e especialização, onde a força de trabalho estava concentrada nos funcionários, o foco era a operacionalização, e os homens eram percebidos como máquinas para a produtividade, o principal motor das organizações (MARTINS, 2001).

Após esse período, a preocupação passa a ser o conhecimento, e os empregados vistos anteriormente como máquinas têm seu capital intelectual valorizado. Assim, os colaboradores são percebidos como aqueles que oferecem e detém o conhecimento e *know-how* que adquiriram com o passar do tempo (insumo de produção) e a organização era a encarregada de oferecer as ferramentas para que a produção (transformação) ocorresse de maneira efetiva (MARTINS, 2001).

Robbins (2005, p. 459) aponta que “poucas práticas empresariais mudaram tanto nos últimos 20 anos quanto o papel da organização na carreira de seus funcionários.” Com o declínio do modelo tradicional de carreira a partir dos anos 80, instituiu-se um modelo flexível, com origem a partir do dinamismo e maior necessidade de adaptação às rápidas mudanças do ambiente (ROBBINS, 2005).

2.2 O papel das organizações na carreira do funcionário

Atualmente, entende-se que a construção de carreira é de responsabilidade do próprio indivíduo, e cabe a ele administrá-la. O indivíduo pode então optar por diferentes caminhos, e vivenciar diversos fenômenos de carreira que constituirão sua trajetória profissional, seja em uma mesma empresa, em outro setor da economia, ou até mesmo exercendo diferentes tipos de atividades, outras funções e atuando em diferentes níveis da organização (MARTINS, 2001).

Entretanto, administrar a própria carreira não significa nenhuma responsabilidade da organização para o desenvolvimento de seu colaborador. A empresa deve incentivar e dar apoio para que este se desenvolva e se capacite, aperfeiçoando seu trabalho e adquirindo novos conhecimentos e habilidades (ROBBINS, 2005).

Apesar da responsabilidade que o indivíduo agora possui mediante a própria trajetória que deseja seguir, e ainda que deva desenvolver oportunidades para que

consiga chegar aonde deseja, o colaborador e a organização devem atuar em conjunto para o alcance desses objetivos. Isso pode ocasionar colaboradores mais satisfeitos e fiéis à organização em que trabalham, fazendo com que a empresa consiga melhor reter seus funcionários e incentivá-los através do suporte oferecido para o seu crescimento e desenvolvimento (ASCENÇÃO, 2009).

Logo, tanto o papel do indivíduo quanto o papel da organização para a carreira do funcionário se mostram complementares e não excludentes. O indivíduo pode estabelecer estratégias individuais para o desenvolvimento de suas competências, e a gestão de suas expectativas por parte da organização possibilita um maior empenho e motivação para a realização de suas atividades, tornando-o mais produtivo e eficiente, estabelecendo assim uma relação ganha-ganha entre eles (ASCENÇÃO, 2009).

Robbins (2005, p. 460) aponta que o apoio da organização deve incluir: 1) comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização, pois a partir do conhecimento dos objetivos organizacionais, e de onde se quer chegar, o colaborador é capaz de desenvolver planos individuais e compartilhá-los; 2) criação de oportunidades de crescimento, como *job rotation* e outras novas experiências profissionalmente desafiadoras; 3) assistência financeira, para que os colaboradores participem de cursos, oficinas e workshops. A empresa deve custear treinamentos para atualização e desenvolvimento do seu colaborador; e por fim, 4) oferecer o tempo necessário ao aprendizado para os funcionários, fornecer tempo livre para que os colaboradores possam participar e se dedicar aos cursos e treinamentos oferecidos pela empresa. A carga de trabalho não deve impedir que o colaborador realize as atividades voltadas à educação e ao seu desenvolvimento profissional.

Cabe à área de Gestão de Pessoas e seu papel estratégico dentro das organizações definir e estabelecer quais serão os instrumentos e práticas que irão atender a essas necessidades e expectativas tanto da empresa quanto de seus colaboradores, uma vez que ambos reconhecem a importância do desenvolvimento de pessoal (MARRAS, 2011).

Gil (2001) apresenta atrelado ao desenvolvimento do colaborador a educação no trabalho, pela qual o funcionário adquire informações relevantes que se

somem a sua bagagem profissional, permitindo a construção de novas atitudes, e aprimorando também os hábitos já existentes.

Através de ações da empresa que busquem desenvolver competências, é possível manter e melhorar seu quadro de funcionários, preservar seu conjunto cultural e evitar grande rotatividade, visando obter colaboradores interessados e empenhados a se atualizar, se capacitar e melhorar pela organização e em prol de si mesmos (MARRAS, 2011).

Marras (2011, p. 272) aponta que algumas das metodologias mais comumente aplicadas nas organizações para o desenvolvimento dos colaboradores são:

Leituras periódicas monitoradas; *workshops* constantes sobre temas atualizados ou problemas emergentes/ sessões de *brainstorming*; exercícios de liberação/estimulação de criatividade; palestras sobre economia mundial, marketing, política e etc., com conferencistas de renome (*in company*) seguidas de debates; viagens de estudo e observação em países estrangeiros; debates sobre a cultura e desenvolvimento organizacionais e seus componentes e prática de modelos de liderança.

Segundo Gil (2001) trata-se de desenvolvê-los e não apenas treiná-los. O treinamento consiste em adquirir habilidades para a realização de atividades desempenhadas de acordo com a função, enquanto o desenvolvimento proporciona conhecimentos e competências que poderão ser aplicados em diferentes cargos e em distintas organizações, durante todo o decorrer da trajetória profissional do indivíduo.

2.3 Tipos de Carreira

Segundo Chanlat (1995, p. 71) “as carreiras podem ser reagrupadas em dois grandes modelos [...]”. O modelo tradicional é representado pelo homem como figura única no mercado de trabalho, pertencente a grupos sociais dominantes, com progresso linear e verticalizado dentro das empresas, colaboradores mais inflexíveis e pela continuidade e maior estabilidade do ambiente. Já no modelo moderno de carreira, tem-se o homem e/ou a mulher inseridos no mercado, fazendo parte de grupos sociais variados, com progressos tanto verticais quanto horizontais,

colaboradores flexíveis, diversificação, descontinuidade e menor estabilidade do ambiente (CHANLAT, 1995).

Robbins (2005) apresenta os modelos chamando-os de carreira tradicional *versus* carreira sem fronteiras, caracterizando a carreira tradicional como mais delimitada, que se resume a uma trajetória vivenciada em uma ou duas organizações. O sucesso de carreira nessas empresas está relacionado ao crescimento e ascensão dentro delas, enquanto a carreira sem fronteiras não coloca limites para o desenvolvimento e mudanças ao longo da trajetória profissional do indivíduo, que pode ingressar em múltiplas organizações.

Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) apresentam ainda o conceito de carreira proteana afirmado por Hall (1996, apud BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004) como um conceito predominante do século XXI que explica os fenômenos atuais relacionados às aspirações do indivíduo. Segundo os autores, a carreira proteana é similar ao conceito de carreira moderno já apresentado por Chanlat (1995).

Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) afirmam que o que houve foi uma mudança do ponto de vista dos contratos. Atualmente, firmam-se contratos psicológicos com os funcionários, que passam a gerenciar suas carreiras para o alcance do “sucesso de carreira” como é entendido por eles, e da realização pessoal. A carreira proteana caracteriza o colaborador contemporâneo, aquele que tem a capacidade de se reinventar, se adaptar, e se transformar através de suas competências e aspirações, aumentando sua empregabilidade (HALL, 1996, apud BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

2.4 A empresa familiar

Para Gonçalves (2000) as empresas familiares são assim caracterizadas em três casos: quando a empresa está nas mãos de uma família e esta possui todas ou a maior parte das ações; se a família possui total gestão da empresa e por isso define seu planejamento estratégico e políticas; quando a família administra o negócio tendo um ou mais membros participantes em níveis estratégicos.

Segundo Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) as empresas familiares surgiram no Brasil em um primeiro momento com o advento das capitanias hereditárias, em que as propriedades eram repassadas por herança pelos donos das capitanias ao seu filho primogênito (mais velho). Nas capitanias eram desenvolvidas atividades econômicas como a plantação de cana de açúcar que eram administradas pelos donos das terras e sua família.

A partir do desenvolvimento da agroindústria e da empresa rural, inicia-se uma nova fase quase 200 anos mais tarde com o cultivo do café. Desde então, o patrimônio construído e fundado para o sustento familiar passou a ser dividido entre todos os filhos e igualmente herdeiros (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999). Os autores apontam que a chave do sucesso dessas empresas se encontra na orientação e formação dos sucessores antes que estes assumam a responsabilidade de sustentar os negócios da família.

Leoni (2005, apud MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011) apresenta uma ideia bastante similar a Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) quando aponta que as empresas familiares estão sustentadas em três pilares: a propriedade da família, a gestão familiar e o processo sucessório.

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999, p. 33) definem a empresa familiar tradicional como “aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital.” Os autores defendem que não basta apenas os proprietários da organização para que esta se caracteriza como familiar.

Para Donnelley (1967, apud MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999) essas empresas possuem um fundador idealizador, mas sua classificação como empresa familiar está relacionada somente àquelas organizações que estão diretamente ligadas a uma família por pelo menos duas gerações. Segundo Lodi (1986, apud MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999) apenas o trabalho e idealização do fundador não configura o que ele chama de empresa familiar, corroborando a ideia de Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) a respeito da importância do processo sucessório e a transferência de ideais e valores para as próximas gerações, tentando garantir a continuidade e longevidade dessas empresas.

Porém, segundo estimativas da pesquisa realizada pela PWC (2011), através da amostra estudada e das entrevistas com 100 representantes dessas empresas no Brasil, apenas 26% dos fundadores afirmaram ter tido a preocupação de preparar gerencialmente seus herdeiros para o controle da empresa, enquanto 35% afirmaram não ter tido esse tipo de preocupação. Isso mostra que não há um processo sistematizado que garanta o aprendizado e efetividade da sucessão, que acaba ocorrendo muitas vezes de maneira vivencial (PWC, 2011).

Contudo, a empresa familiar representa a maior parte das empresas não estatais no Brasil e representam também a maioria dos negócios em nível global. Segundo Macedo (2002, apud CARRIERI; LOPES, 2012, p. 5) elas são as grandes “responsáveis pela geração de empregos, pela sustentação da economia e aquecimento do mercado do país”.

2.4.1 As práticas organizacionais para gestão de carreira

Segundo Ascensão (2009) são poucos os modelos e bases que explicitam as práticas voltadas para a gestão de carreira dos funcionários a serem realizadas nas organizações, apresentando raras validações empíricas acerca do assunto. Contudo, a autora aponta que há necessidade de se estudar a respeito do que as organizações têm desenvolvido para gerir a carreira de seus funcionários e fornecer o apoio significativo que necessitam.

Guéry e Wills (1992, apud ASCENÇÃO, 2009) optaram por categorizar as práticas de gestão de carreira em seis grupos. São eles: Desenvolvimento do plano de carreira do indivíduo (*workshops* e aconselhamento de carreira por parte da empresa); Plano de desenvolvimento de carreira (plano de sucessão e aconselhamento da chefia); Crescimento da carreira através de promoções, transferências e programas de formação; Apoio na solução de problemas relacionados à carreira; Redefinição do conceito de sucesso de carreira e divulgação de material sobre os programas de formação; e Monitoramento do sucesso de carreira, a progressão do colaborador e obtenção de *feedback*.

Baruch e Peipert (2000 apud ASCENÇÃO, 2009, p. 54) por sua vez, apresentam uma lista com programas para gestão de carreira como:

[...] *Assessment Centers*; Avaliação de pares; Aconselhamento de carreira pela chefia; Aconselhamento de carreira pelo Departamento de Recursos Humanos; *Workshops*; Planos de sucessão; Disponibilização de livros ou panfletos de gestão de carreiras; Programas de preparação para a reforma, entre outros.

Nas empresas familiares, onde o controle e gestão da organização estão nas mãos de membros da família (GONÇALVES, 2000), faz-se necessário que toda e qualquer prática escolhida seja utilizada visando atender as necessidades profissionais identificadas pela organização a partir de seus objetivos organizacionais e expectativas dos colaboradores, incentivando-os a permanecer e se desenvolver na empresa em que trabalham (MARRAS, 2011).

Porém, para Almeida (2010) a postura profissional quanto ao desenvolvimento e profissionalização de membros não familiares é adotada por poucas dessas empresas. O autor aponta que os programas e oportunidades de crescimento devem estar disponíveis a todos aqueles competentes para ocupar cargos em nível tático e estratégico, baseando-se nos requisitos necessários para exercer tal função e não em aspectos emocionais, permitindo que o colaborador goze “de algumas regalias, com melhor remuneração e maior possibilidade de promoção em sua carreira” (ALMEIDA, 2010, p. 42).

Faz-se necessário que empresas familiares ofereçam programas e desenvolvam ações de capacitação estruturadas, possibilidades de crescimento, e uma comunicação clara para que possam, assim, melhor apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores.

3 MÉTODO

O método permite que se possa desenvolver o trabalho para o alcance dos objetivos estabelecidos, através de procedimentos e regras específicas. Para Figueiredo e Souza (2005, p. 122) “a metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que devem ser percorridos na busca do conhecimento”.

Esta pesquisa, que trata da percepção dos colaboradores de uma empresa familiar do Distrito Federal acerca das oportunidades de desenvolvimento de suas carreiras nessa empresa, é de caráter descritivo já que busca conhecer a percepção desses colaboradores a respeito de determinado fenômeno na organização. Gil (2002) afirma que as pesquisas de caráter descritivo tem o intuito de descrever o comportamento e características de determinado grupo.

Quanto ao tipo de abordagem e a natureza dos dados de análise, a pesquisa é considerada mista (qualitativa e quantitativa), pois além de buscar entender o fenômeno social e explorar significados através da interpretação da realidade do contexto, requer o uso de métodos, técnicas e procedimentos estatísticos que compõem a análise de seus dados.

Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada também como Estudo de Caso, já que teve o desejo de compreender um fenômeno social complexo, individual e organizacional na Empresa Z do ramo de Construção Civil em Brasília, considerando suas particularidades (YIN, 2001).

3.1 Ambiente de Pesquisa

A escolha da empresa estudada foi realizada por conveniência e facilidade ao acesso as informações. A empresa tem origem no Distrito Federal e será denominada nessa pesquisa por Empresa Z, respeitando o sigilo de identidade da mesma, anteriormente acordado informalmente entre a estudante e a empresa.

3.1.1 Empresa Z

A Empresa Z é um Grupo que opera no ramo de Construção Civil no Distrito Federal, e é composto por algumas empresas: empresa atacadista e administração, compra, venda e locação de imóveis. A Empresa Z está inserida no mercado há 30 anos e possui 423 funcionários, com 42 colaboradores trabalhando na área administrativa, incluindo Diretores e o Diretor Presidente da organização.

3.2 Participantes da Pesquisa

Os participantes da pesquisa foram o gerente de Recursos Humanos, o Diretor de Planejamento da Empresa Z, e os colaboradores da área administrativa da organização. Optou-se por realizar a entrevista com o gerente de Recursos Humanos e o Diretor, e fazer a aplicação do questionário com os demais colaboradores da área administrativa (nível tático).

3.3 Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos utilizados foram uma entrevista semiestruturada com roteiro previamente elaborado e aplicação de questionário. O roteiro de entrevista possuía quatro perguntas principais e foi elaborado à luz da teoria utilizada na presente pesquisa. O roteiro abrangeu questões sobre o que a empresa desenvolve acerca de oportunidades de carreira para os funcionários, como é feita a comunicação das oportunidades oferecidas, quais são as possibilidades de crescimento vertical, e se a empresa já realizou programas para o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores, com o objetivo de conhecer o que a organização oferece atualmente para seus funcionários da área administrativa.

Já o questionário contemplou 17 (dezessete) questões afirmativas. Optou-se por utilizar Escala Likert de 05 (cinco) pontos para as opções de resposta, e foi elaborado a partir da entrevista realizada anteriormente com os gestores da organização para que pudesse contemplar afirmações sobre o que a empresa disse realizar, se os colaboradores conhecem e dão importância ao desenvolvimento de

suas carreiras, se buscam a capacitação e desenvolvimento, e se acreditam que a gestão de suas carreiras seja de responsabilidade da empresa, dentre outras, com o intuito de verificar sua percepção acerca da importância do desenvolvimento de carreira e do que é oferecido pela organização em que trabalham.

3.4 Procedimentos Empíricos

A entrevista na Empresa Z foi agendada previamente e levou cerca de 20 minutos de duração e pôde ser gravada. O questionário por sua vez, foi realizado com 23 (vinte e três) dos 42 (quarenta e dois) colaboradores da área administrativa que estavam no local no momento da aplicação do questionário, utilizando-se a amostragem não probabilística por conveniência. O questionário foi, assim como a entrevista, agendado com antecedência, ocorrendo durante a semana em horário comercial.

3.5 Procedimentos Analíticos

A entrevista com os gestores foi transcrita e analisada à luz da teoria utilizada na presente pesquisa, pois seu objetivo principal era conhecer a respeito do que a empresa oferece aos seus colaboradores, compreendendo a visão da organização. Posteriormente, os dados coletados através do questionário foram tabulados no programa Excel e analisados através de estatística. A partir de então, foram calculados os percentuais das respostas dos colaboradores para cada questão respondida, e a partir de então criados gráficos de pizza para melhor visualização dos resultados obtidos.

4 DISCUSSÃO

A construção da trajetória de carreira como algo suscetível a mudanças e que hoje pode e deve ser também administrada pelos colaboradores é algo recente (MARTINS, 2001) e pôde ser confirmada a partir do conhecimento que os funcionários da Empresa Z apresentaram a respeito do tema “desenvolvimento de carreira” (Questão 1), já que a maioria deles (57%) concorda parcialmente com a afirmação sobre conhecer acerca do assunto, e alguns (4%) apresentaram ainda total desconhecimento sobre o mesmo.

Apesar de afirmarem ter um conhecimento não muito aprofundado a respeito do tema, grande parte dos colaboradores afirmou concordar totalmente que “consideram importante o desenvolvimento de suas carreiras” (Questão 2), demonstrando relevância em relação à mesma. Entretanto, ao se tratar de procurar “desenvolver suas carreiras independentemente das ações organizacionais para que eles cresçam e se desenvolvam” (Questão 3), apenas 52% concordou totalmente com a afirmação, enquanto 35% discordam parcialmente, mostrando que apesar de muitos considerarem importante, não procuram desenvolvê-la de forma significativa além das ações realizadas pela empresa em que trabalham.

Em se tratando de ações organizacionais, a empresa afirmou que além de cursos auxiliares informados e oferecidos por ela, existe a possibilidade dos colaboradores solicitarem a execução de cursos relacionados às suas atribuições, como uma via de mão dupla para o desenvolvimento e capacitação dos mesmos, afirmando que *“é de total interesse da gente que a pessoa faça esse curso para melhorar dentro da empresa [...]”*, apontou o Diretor de Planejamento durante a entrevista.

Os colaboradores por sua vez, demonstraram bastante interesse ao responder que “buscam se informar sobre cursos de capacitação que desejam realizar” (Questão 6) já que 74% concordam totalmente com essa questão, apontando que veem esses cursos como oportunidades para melhorarem seu desempenho organizacional. Logo, a grande maioria dos colaboradores da Empresa Z “considera importante se capacitar na área em que trabalham através de cursos e treinamentos” (Questão 4).

Quanto à Abordagem Tradicional de carreira na qual a trajetória do colaborador era de responsabilidade da organização (ROBBINS, 2005), puderam-se confirmar suas mudanças ao longo dos anos uma vez que 83% da Empresa Z entende a carreira como um trajeto profissional pelo qual cada um deles tem importante papel em sua construção e administração (Questão 5) como demonstra o Gráfico 1.

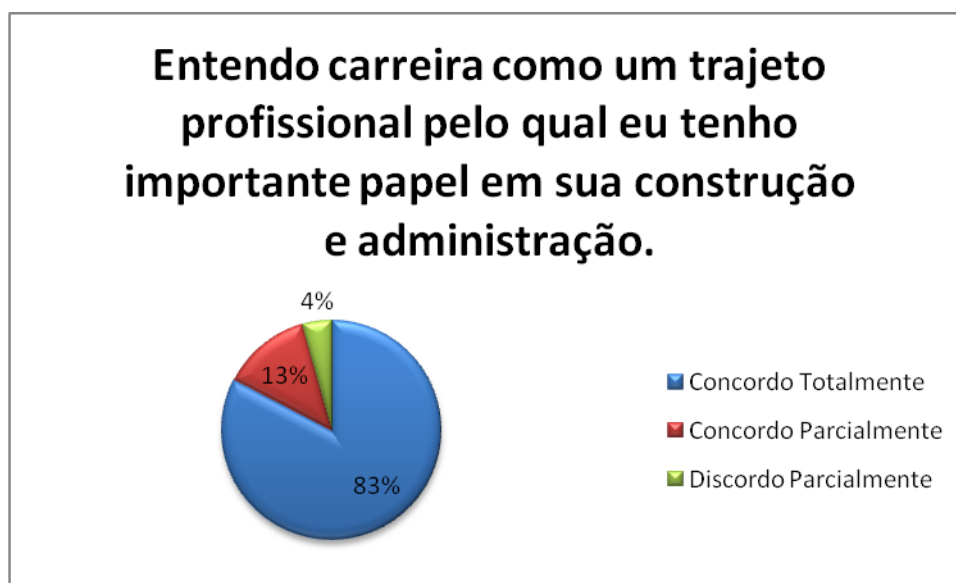


Gráfico 1 - Papel do colaborador na construção da carreira
Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda que uma quantidade significativa pense dessa forma, 13% dos colaboradores afirmaram “não pensar em suas carreiras” (Questão 7), apontando despreensão quanto ao desenvolvimento e trajetória em curso da mesma.

Grande parte da empresa confirma a ideia apresentada por Martins (2001) sobre a responsabilidade latente do próprio indivíduo na administração de sua carreira. De acordo com o Gráfico 2 a seguir, ainda que 4% espere que organização aja de total forma a fazer com que o colaborador alcance seus objetivos profissionais, concordando totalmente com a afirmação de que “acredita que a gestão de suas carreiras seja de responsabilidade da empresa em que trabalham” (Questão 11), 39% dos colaboradores da organização discordam totalmente dessa afirmação.

**Acredito que a gestão da minha
carreira seja de responsabilidade da
empresa em que trabalho.**

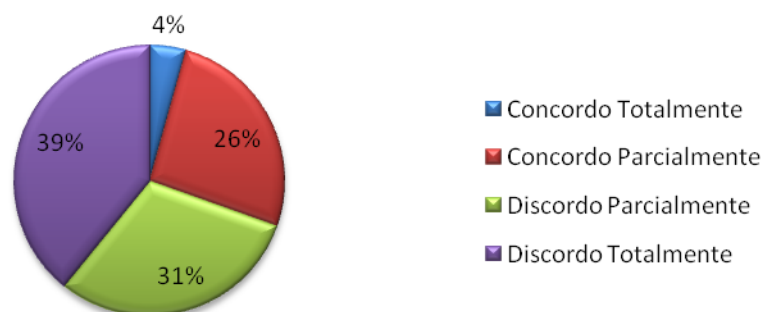


Gráfico 2 – A responsabilidade da empresa na gestão de carreira
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores afirmaram em entrevista que, do ponto de vista organizacional, a respeito da responsabilidade de carreira *“o interesse maior deve ser do funcionário, a empresa tem interesse, é claro, que o funcionário fique mais tempo na organização, mas o pontapé inicial, o start deve ser do colaborador”*.

Ainda se tratando das diferenças entre a Abordagem Tradicional e Moderna e a progressão na carreira relacionada principalmente aos aspectos de ascensão vertical e remuneração gradativa (ROBBINS, 2005), os colaboradores da Empresa Z discordaram em sua maioria que *“o desenvolvimento de carreira dentro da organização esteja relacionado apenas ao aumento gradativo da remuneração”* (Questão 14), corroborando com a fala dos gestores no que diz respeito às possibilidades de crescimento horizontal dentro da empresa.

Os colaboradores por sua vez, concordam parcialmente que veem a organização como *“uma instituição que os apoia em seu crescimento profissional”* (Questão 10), onde apenas uma minoria discorda totalmente da afirmação. Os mesmos também concordam parcialmente com o fato de que *“a organização oferece os recursos necessários para o crescimento e desenvolvimento de suas carreiras dentro dela”* (Questão 12), indicando a relação que existe entre o apoio dado e os recursos oferecidos. Isto pode ser verificado no Gráfico 3 a seguir.

A organização oferece os recursos necessários para o crescimento e desenvolvimento da minha carreira dentro dela.



Gráfico 3 – Recursos necessários para o desenvolvimento da carreira
Fonte: Dados da pesquisa.

Além da maioria dos funcionários reconhecerem que a empresa oferece recursos, 69% afirmou que melhora seu desempenho e se sente incentivado por meio dos recursos financeiros disponíveis pela empresa para o desenvolvimento de seus colaboradores através de cursos de graduação, pós-graduação e outros cursos auxiliares (Questão 13).

Assim, ainda que o colaborador seja responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e tenha, cada vez mais, maior consciência disso, a empresa deve seguir agindo através do incentivo e apoio disponível e necessário para que este se desenvolva e se capacite (ROBBINS, 2005). Na Empresa Z os gestores mostraram ter a intenção de atuar em conjunto com o colaborador nesse aspecto, de maneira complementar. Isso pode ser percebido já que 48% concordam totalmente com o fato de se sentirem livres para conversar sobre o seu desenvolvimento com os supervisores (Questão 16).

Entretanto, a Empresa Z por se tratar de uma empresa familiar no ramo de Construção Civil, tem seu foco mais voltado para a execução das ações do Departamento de Pessoal como admissão, rescisão, dentre outros. Mas ainda assim desenvolve ações de capacitação a partir de *“cursos auxiliares informados aos colaboradores, incentivo financeiro para graduação e pós-graduação, solicitação de cursos auxiliares pelos funcionários e treinamentos relacionados ao sistema de qualidade da empresa”*, segundo Gestores. E, apesar de não haver um Plano de

Cargos e Salários estruturado que indique formalmente aos colaboradores como progredir, os gestores afirmaram que isso ocorre de maneira individual e personalizada dentro da organização (entre diretor e colaborador) e que a “avaliação” e observação de competências e perfil acontecem no dia a dia da organização. Segundo os gestores, quando há um cargo de gestão disponível, a avaliação de desempenho realizada pela empresa não é utilizada para analisar se o funcionário está capacitado para ocupar o cargo. Normalmente esse instrumento é utilizado para avaliar a execução do serviço no processo de qualidade, e não a capacitação do funcionário.



Gráfico 4 – A preocupação da empresa familiar
Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 4 demonstra que em sua maioria, 52% concordam de maneira parcial que a empresa realmente se preocupa e oferece oportunidades ainda que se trate de uma empresa familiar (Questão 15), enquanto 22% concordam totalmente com a afirmação, apontando um resultado positivo e mostrando que apesar de ser uma organização familiar, se preocupa em oferecer oportunidades aos seus colaboradores.

Em empresas familiares com os principais níveis hierárquicos ocupados por membros familiares, faz-se necessário que as práticas de desenvolvimento estabelecidas sejam melhores definidas dentro deste tipo de organização, como afirma Marras (2011).

A organização oferece oportunidades para os colaboradores alcançarem cargos superiores.

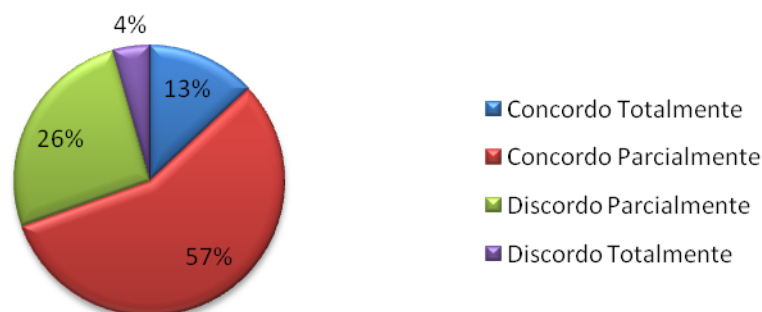


Gráfico 5 – Oportunidades para o alcance de cargos superiores
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados analisados, 57% concorda parcialmente que a organização ofereça oportunidades para que seus colaboradores alcancem cargos superiores (Questão 8), demonstrando certa dúvida por parte dos colaboradores em relação as possibilidades de crescimento vertical.

A dúvida identificada, por exemplo, com cargos de Diretoria ainda que existam *“três Diretores não membros da família na organização”*, segundo informações dos gestores, confirma a ideia de Almeida (2010) que aponta que a postura profissional quanto ao desenvolvimento desses membros não familiares não é comumente adotada em organizações familiares. Logo, implica-se que este aspecto possa gerar maior insegurança nos colaboradores.

Em sua maioria, os funcionários concordam parcialmente (39%) e totalmente (26%) que percebem que “o crescimento dentro da empresa ocorre por meritocracia e análise do perfil e das competências do colaborador diante a uma oportunidade” (Questão 9), como disseram os gestores durante a entrevista.

Conclui-se que ainda há carência de ações de desenvolvimento de carreira bem estruturadas e certa timidez acerca do tema dentro de empresas familiares, mas existem oportunidades para que colaboradores não membros da família possam se desenvolver.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi constatado que os colaboradores percebem possibilidades de desenvolvimento e crescimento através das ações de apoio e incentivo realizadas pela Empresa Z para o desenvolvimento de seus funcionários a partir dos recursos disponíveis e por ela oferecidos. Notou-se que poucos são aqueles que entendem a empresa como uma instituição que não os apoia e não os ajuda profissionalmente. Contudo, percebe-se que, em alguns pontos, existem dúvidas acerca das possibilidades de crescimento vertical dentro da organização estudada, alcançando assim o objetivo geral da pesquisa.

A principal limitação do estudo foi a ausência de alguns dos 42 funcionários da área administrativa no dia de aplicação do questionário na empresa devido a um feriado próximo, na mesma semana, que fez com que 23 colaboradores estivessem presentes na organização e pudessem responder às questões no dia agendado e horário previamente marcado.

Para agenda futura, indica-se o aprofundamento do estudo através de aplicação da pesquisa em outras empresas, inclusive de outros segmentos, já que a pesquisa propõe algo pouco explorado dentro de empresas familiares, buscando conhecer sobre a gestão e as possibilidades e oportunidades de desenvolvimento de carreira para membros não familiares nessas organizações.

A falta de estruturação formal e documentada através de um Plano de Cargos e Salários ou até mesmo um Plano de Carreira dentro da Empresa Z, pode ser o principal causador de dúvidas acerca das possibilidades de crescimento e conhecimento dos colaboradores sobre as oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro da empresa. A Avaliação de Desempenho utilizada com este foco pode ser também uma útil ferramenta no acompanhamento dos resultados organizacionais de seus colaboradores.

Logo, sugere-se que a organização busque analisar se tem sido efetiva na forma que têm comunicado suas possibilidades de crescimento, e que possa criar futuramente parâmetros estruturados (padronização) para a progressão de seus colaboradores, informando e oferecendo de maneira clara as oportunidades de ascensão dos colaboradores na empresa em que trabalham.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P. P. de. *Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de governança corporativa numa empresa do setor de transportes*. 2010. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC/FACE, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/maria_paula_correa_mangabeira.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014

ASCENÇÃO, Carla. *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda automóvel*. 2009. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Psicologia) – Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Lisboa/FPCE, Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102_ulfp034772_tm.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2014.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 99-116, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a06>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CARRIERI, Alexandre de Pádua.; LOPES, Fernanda Tarabal. “O avô constrói, o pai usa e o neto morre de fome”: histórias de família em uma organização. *REGE – Revista de Gestão*, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 3-20, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49844>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Carreira e competência: como planejar e conduzir seu futuro profissional*. 3. ed. Barueri: Manole, 2013.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. G. de. *Como elaborar projetos, monografias, dissertações*. Rio de Janeiro: Lumen-juris, 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas Light*, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de.; BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MORAES FILHO, A. C. T. de.; BARONE, F. M.; PINTO, M. de O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, nov./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n6/a16v45n6.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

PWC. Empresas familiares no Brasil: cenários e desafios. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WERNER, R. A. *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri: Manole, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro

- 1) O que a empresa oferece (ações organizacionais) para o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores?
- 2) Como o colaborador pode alcançar cargos superiores na empresa e quais são as possibilidades de crescimento vertical?
- 3) A empresa realiza ou já realizou ações/programas de desenvolvimento de carreira dos colaboradores como, por exemplo, Assessment Centers; Avaliação de Pares; Aconselhamento de carreira pela chefia; Aconselhamento de carreira pelo Departamento de Recursos Humanos; Workshops; Planos de sucessão e/ou Ações de Capacitação?
- 4) Como as oportunidades oferecidas são comunicadas aos colaboradores da organização?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

1. Conheço sobre o tema “desenvolvimento de carreira”.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

2. Considero importante o desenvolvimento de minha carreira profissional.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

3. Procuro desenvolver minha carreira independente das ações da empresa para que eu cresça e me desenvolva.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

4. Considero importante me capacitar na área em que trabalho através de cursos e treinamentos.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

5. Entendo carreira como um trajeto profissional pelo qual eu tenho importante papel em sua construção e administração.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

6. Busco me informar sobre cursos de capacitação que desejo realizar para melhorar meu desempenho na organização em que trabalho.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

7. Não penso em minha carreira.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

8. A organização oferece oportunidades para os colaboradores alcançarem cargos superiores.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

9. Percebo que o crescimento dentro da empresa ocorre por meritocracia e análise do perfil e competências do funcionário diante a uma oportunidade.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

10. Vejo a empresa como uma instituição que me apóia e ajuda a crescer profissionalmente.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

11. Acredito que a gestão da minha carreira seja de responsabilidade da empresa em que trabalho.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

12. A organização oferece os recursos necessários para o crescimento e desenvolvimento da minha carreira dentro dela.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

13. Melhoro meu desempenho e me sinto incentivado sabendo que a empresa oferece recursos financeiros para que eu possa me desenvolver (faculdade, pós-graduação e cursos auxiliares).

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

14. O desenvolvimento de carreira na empresa em que trabalho está relacionado apenas ao aumento gradativo de remuneração.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

15. A empresa em que trabalho se preocupa com o meu crescimento e me oferece oportunidades ainda que seja uma empresa familiar.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

16. A empresa comunica claramente seu apoio ao meu desenvolvimento, por isso me sinto livre para conversar sobre isso com o meu supervisor.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

17. A empresa se preocupa com o desenvolvimento de novas competências e capacitação de seus colaboradores para melhorar o trabalho realizado por ele.

() Concordo totalmente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente
() Discordo totalmente () Indiferente

APÊNDICE C – ENTREVISTA

Entrevista na EMPRESA Z

Entrevistador: Vou ler as quatro perguntas inicialmente e vamos respondendo da maneira como preferirem: O que a empresa oferece (ações organizacionais) para o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores?; Como o colaborador pode alcançar cargos superiores na empresa e quais são as possibilidades de crescimento vertical?; A empresa realiza ou já realizou ações/programas de desenvolvimento de carreira dos colaboradores como, por exemplo, Assessment Centers; Avaliação de Pares; Aconselhamento de carreira pela chefia; Aconselhamento de carreira pelo Departamento de Recursos Humanos; Workshops; Planos de sucessão e/ou Ações de Capacitação? E como as oportunidades oferecidas são comunicadas aos colaboradores da organização?

Gestor: Por se tratar de uma construtora, hoje o que a gente vem desenvolvendo mais aqui dentro da organização é a parte de Departamento Pessoal, esse foco que vc tá fazendo é uma parte mais de recursos humanos. Em prol do Recursos Humanos, o que a empresa oferece, ela tem um programa de ajudar os funcionários na capacitação: faculdade voltada pra área de atuação dentro da organização; faculdade; pós-graduação; cursos auxiliares, isso tudo a empresa auxilia o funcionário a estar participando e desenvolvendo as atribuições dele para auxiliar tanto no trabalho quanto no crescimento profissional dele. A parte de crescimento organizacional, como é feita a comunicação, quando há uma oportunidade, geralmente essa oportunidade é tratada feita da Diretoria com o próprio funcionário, apresentando a oportunidade que tem, quais são as demandas que aquela oportunidade vai exigir do colaborador. Ele deixa muito claro as funções, as diretrizes que ele vai ter que seguir e que ele vai ter que tomar. Pra saber se o funcionário está apto ou não a exercer essas funções é feita uma análise da capacidade dele, geralmente os funcionários que se tornam gerentes ou gestores da empresa já tem certo conhecimento, tem uma certa bagagem dentro do próprio grupo ou que veio de outra organização. Hoje a maioria dos gestores já tem 3, 4, 5 anos que já está dentro do Grupo. Então são pessoas que começaram com uma função de auxiliar, e que conforme foi demonstrando trabalho, adquirindo conhecimento, adquirindo a confiança da Diretoria, e foi tomando seu cargo de gestão. Hoje é assim que a empresa planeja e administra o crescimento profissional do trabalhador.

Entrevistador: Mas então assim, é bem individualizado, vocês veem e acompanham o crescimento e desenvolvimento de alguém que se destaque ou já tenha um tempo na empresa e foi se desenvolvendo e aí a partir disso a pessoa pode subir de cargo, é isso?

Gestor: Depende também da oportunidade né? E também muito do desempenho, e da competência do funcionário. É claro, eu posso ter um funcionário com 5 anos de casa mas ele não tem perfil ele não tem capacidade de se tornar um gestor. A Diretoria tem bem esse foco, consegue analisar bem o perfil de quem pode assumir

essa responsabilidade, quem tem essa capacidade, tem funcionários que mesmo você ajudando, pagando um curso, um treinamento, ele não vai ter nunca esse perfil. A empresa ela foca bastante nesses funcionários que tem a capacitação, hoje gestores mesmo ou diretores que não tem muito tempo de casa só o Igor Baía quando chegou, o João quando chegou também que já tinha uma bagagem muito grande na parte de engenharia, veio de outra empresa. Na empresa hoje, se formos analisar o Organograma, temos dois Diretores que não fazem parte do grupo há muito tempo, que já entraram na empresa como Diretores, e os demais são funcionários que foram agregando conhecimento e capacitação e foram assumindo o cargo de Diretores.

Entrevistador: São quantos diretores?

Gestor: Temos o diretor presidente, comercial, planejamento, o Igor, o Yuri, e o de Engenharia. Fora o diretor presidente, mais 6 diretores.

Entrevistador: E quem é da família e quem não é da família?

Diretor: Metade, três da família e três não são da família.

Entrevistador: E dois vieram de fora, não eram de dentro da empresa e chegaram à Diretoria?

Gestor: Isso. Exatamente, com bagagem profissional já de outra organização. E o outro, é da área comercial, ele foi crescendo dentro da organização, já era um conhecido da diretoria, foi adquirindo conhecimento e chegou ao cargo de diretor, ele foi criado aqui.

Diretor: Ele na verdade era corretor, porque a gente meche com imobiliária também, ele era corretor. E aí a gente foi dando uma chance pra ele vir pra dentro da construtora na parte comercial, e foi crescendo dentro daqui e se tornou diretor comercial daqui. Mas abaixo dos diretores são vários gerentes, são oito gerentes se não me engano.

Entrevistador: E ninguém é da família?

Diretor: Não, da família são essas três pessoas da diretoria. Todos os gerentes vieram como auxiliar e funcionário e foram crescendo e viraram gestores.

Entrevistador: E o que a gente fala de ir crescendo é: o desempenho da pessoa na área que ela tá e surge uma oportunidade pra ela subir e isso ocorre de uma forma individual e personalizada?

Diretor: As vezes acontece até de um funcionário, você tem um gestor e aí você contrata um funcionário e depois com o tempo você descobre que o funcionário é melhor do que o gestor, já aconteceu.

Gestor: Já aconteceu.

Gestor: A empresa ela ainda não tem um plano de cargos e salários. Plano de cargos na questão de o funcionário foi contratado e daqui x tempo ele sobe pra nível 1, nível 2, não tem. A empresa não trabalha, ainda não tem implantado o plano

de cargos e salários, é mesmo na parte do dia a dia, de conhecer o funcionário e ver realmente a capacidade dele na execução do trabalho. E comprometimento também.

Diretor: É que quando você fala de construtora, não é uma rotina, né? Acaba que cada dia é uma surpresa, uma atividade nova, digo, o cara tem que ir mostrando pra que ele veio.

Entrevistador: Deixa-me só entender, a imobiliária é em outro lugar?

Diretor: É outra empresa, outro lugar, vende imóveis da construtora.

Gestor: Pertence ao mesmo grupo econômico, são os mesmos donos, mas é uma empresa com uma gestão separada.

Gestor: O diretor comercial trabalhava na imobiliária, e como ele tinha muito convívio com a construtora ele acabou se desligando da empresa e veio de lá pra cá.

Diretor: Esse diretor de vendas ele foi contratado tem dois ou três meses, ele já veio como diretor, a gente conhecia ele de uma outra empresa que ele já tinha uma bagagem muito boa, a gente já tinha conhecimento de que ele era muito bom e a gente contratou ele pra construtora pra criar uma ponte entre construtora e imobiliária.

Entrevistador: Ok. Então não tem Plano de Cargos e Salários, e os outros programas que foram citados? Tem avaliação de desempenho?

Gestor: Tem pelo processo de qualidade da empresa. A empresa tem nível A da ISO e do PBPQH, nível A. E pela demanda do sistema da qualidade, tem avaliação sim de competência, das atividades, mas ela não é uma ferramenta gerencial para o diretor avaliar a capacitação do funcionário, ela não serve pra isso. Ela é mesmo da parte da qualidade como execução do serviço. Por exemplo, tem um cargo de gestão disponível, ele não pega a avaliação do funcionário para analisar se ele tem a capacitação. É muito de feedback e do dia a dia do funcionário.

Diretor: E a relação aqui Diretor-Gerente-Funcionário é muito junto, muito aberta.

Gestor: O funcionário tem total liberdade para chegar na sala da diretoria ou do seu gestor a qualquer momento e falar algo, questionar ou argumentar.

Diretor: Por isso que é mais fácil pra gente ter esse feedback.

Entrevistador: Já realizaram: Avaliação de desempenho? Assessment Centers? Aconselhamento de Carreira pela chefia e pelo Departamento de RH?

Gestor: Não realizamos nenhum dos dois, por se tratar de construtoras, a maioria delas não tem plano de cargos e salários. Em Brasília, não é perfil da construtora ter o setor de recursos humanos atuando, tem mais a parte de Departamento de Pessoal que é execução (emitir folha de pagamento, rescisão), porque a maior parte das empresas de construção civil de Brasília é familiar.

Entrevistador: Algum treinamento, capacitação?

Gestor: Fizemos inclusive um na semana passada, mas voltado para a ISO, de capacitação do sistema de qualidade. Essa parte de capacitação é bem voltada diretamente com a diretoria. Eu, trabalho no departamento de RH e tenho que fazer um curso para melhorar o desempenho dentro das minhas atribuições, então vou ao diretor e comunico a respeito do curso e ele me proporciona essa possibilidade.

Entrevistador: Você vai atrás de um curso que você descobriu e você informa o Diretor?

Gestor: Existe essa possibilidade, porque é de total interesse da gente que a pessoa faça esse curso para melhorar dentro da empresa. Mas também acontece as vezes da gente mesmo oferecer isso, muitas vezes o departamento de arquitetura, um curso alguma coisa assim novo que a gente pede pra pessoa ir, ou departamento de compras, vai ter uma feira em São Paulo onde estarão várias empresas fornecedoras que é interessante conhecer. Então nós oferecemos pro departamento de compras ir até lá e conhecer.

Entrevistador: Acontece de ambos os lados, então?

Diretor: Sim.

Gestor: Sim, já aconteceu.

Entrevistador: Existe auxílio de pós-graduação também, né?

Gestor: Exatamente. A empresa já tem montado um escopo. Ela concede um auxílio de 20% da faculdade ou da pós-graduação, é claro, tem que ser uma faculdade que auxilie nas atribuições, aos funcionários que tem 1 ano, 20%, 2 anos, 35%, 3 anos, 50%. Ela já tem essa política já, mas lembrando que tem que ser voltado para o ramo exercido dentro da empresa.

Entrevistador: Como isso é comunicado?

Gestor: Geralmente é o pedido do próprio funcionário, quando ele completa um ano ele faz uma comunicação ao setor de RH, eu faço a avaliação do curso que ele tá solicitando, vejo se realmente o curso que ele está solicitando tem a ver com as atribuições e atividades, nesse quesito sim, a gente avalia se o curso que ele está exigindo tem a ver com a atividade que ele exerce, havendo essa conexão eu apresento pra diretoria pra fazer a avaliação pra ver se poderá ser fornecido ou não o benefício.

Entrevistador: Vocês acreditam que a responsabilidade do desenvolvimento de carreira é mais do funcionário ou mais da empresa ou de ambos?

Gestor: Concordo que hoje em dia o mercado de trabalho exige muito da capacitação do funcionário, o meu entendimento é que ele deve buscar esse conhecimento, ele deve agregar conhecimento se ele almeja crescer profissionalmente. É claro que se a empresa quiser também investir no funcionário para que ele cresça para que ele desenvolva, ela auxilia. Mas o pontapé inicial é do funcionário.

Diretor: Concordo, a mesma coisa. A empresa tem uma parte disso, mas a grande parte é do funcionário, ele deve estar interessado em crescer profissionalmente.

Gestor: Afinal, o retorno é pra ele, tanto profissionalmente quanto financeiramente. O interesse maior é do funcionário, a empresa tem interesse, é claro, que o funcionário fique mais tempo na organização, mas o pontapé inicial, o start deve ser do colaborador.

Gestor: Posso te dar um exemplo de crescimento profissional? Eu, por exemplo, entrei na empresa há três anos como auxiliar de obra, com um ano e meio a diretoria me chamou para conversar a respeito área da minha formação que é contabilidade, sobre a oportunidade, eu aceitei. Claro que eu não entrei como gestor, entrei como assistente do setor, e seis meses depois eu me tornei gestor do setor de contabilidade. E no final do ano passado surgiu a oportunidade de estar auxiliando o setor de recursos humanos e departamento pessoa, e hoje sou gestor dos dois setores: de recursos humanos e contabilidade, isso em três anos. Já fui a SP fazer curso de capacitação, em Brasília três cursos na área contábil e a empresa me ajudou a pagar a minha pós-graduação.

Entrevistador: Existem oportunidades de mudança de área também né? Não apenas crescimento vertical.

Diretor: Aconteceu com o motorista da empresa, hoje ele está no atendimento da carteira de clientes. A gente viu que ele tinha um perfil que levava jeito para isso, só com o tempo, quando vemos que a pessoa tem condição ela com certeza tem como crescer.

Gestor: É muito da oportunidade e do perfil.

Diretor: Depende muito dele, basta ele querer, procurar, se tiver algum curso nós vamos incentivar, o que tiver, as vezes pegamos até exemplos de outras construtoras, o que eles estão fazendo, os mesmos departamentos de lá, como eles fazem e nós agregamos aqui.

APÊNDICE D – CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

Questionário – Respostas dos Colaboradores

Questão	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente
1	39%	57%	4%	0	0
2	83%	17%	0	0	0
3	52%	13%	0	35%	0
4	87%	13%	0	0	0
5	83%	13%	0	4%	0
6	74%	22%	4%	0	0
7	13%	0	83%	4%	0
8	13%	57%	4%	26%	0
9	26%	39%	9%	26%	0
10	35%	52%	9%	4%	0
11	4%	26%	39%	31%	0
12	35%	44%	4%	17%	0
13	69%	22%	0	9%	0
14	0	22%	26%	48%	4%
15	22%	52%	9%	13%	4%
16	48%	26%	18%	4%	4%
17	35%	35%	9%	17%	4%